المملكة المغربية

وزارة التربية الوطنية
والتعليم العالي
وتكوين الأطر
والبحث العلمي



مشروع المؤسسة دعامة لمدرسة النجاح

دليل الخطوات المنهجية والإجرائية

غشت 2009





مديرية المناهج والحياة المدرسية

الإشراف على إعداد الدليل

- خالد فارس، مدير الـمناهج والحياة الـمدرسية.

لجنة الإعداد

- عبد الرحيم كسيري: رئيس قسم الحياة المدرسية بمديرية المناهج والحياة المدرسية؛
- ميلود احبدو: أستاذ التعليم العالي سابقا في كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس السويسي، الرباط؛
- لحبيب عمي: مدير مساعد للإرتقاء بالتعليم المدرسي ؛
- عبد الناصر ناجي: رئيس الجمعية المغربية لتحسين جودة التعليم .

بمساهمة

- مصطفى مبروك: مدير مساعد بمديرية المناهج والحياة المدرسية؛
- لحسن بلقاسم: رئيس قسم الارتقاء بالتعليم الإعدادي بمديرية المناهج والحياة المدرسية؛
- التهامي حمداش، رئيس قسم الارتقاء بالتعليم الابتدائي بمديرية المناهج والحياة المدرسية؛
- العزيز فخري، مديرية المناهج والحياة المدرسية؛
- أنس عبودي: مديرية المنهج والحياة المدرسية

الفهرس

أولا : السياق

في إطار مجهودات الوزارة الرامية لتحسين جودة الحياة المدرسية والرقي بجودة أداء المؤسسات التعليمية، وتطوير إنجازاتها الكمية والنوعية من خلال تبني منهجية العمل بمشروع المؤسسة كآلية للتدبير؛ وبعد إصدار الدليل المرجعي لمشروع المؤسسة، نضع بين أيدي الفاعلين التربويين والإداريين دليل الخطوات المنهجية والإجرائية في طبعته الثانية غشت 2009، لمساعدتهم على بلورة وتتبع وتقويم مشروع المؤسسة التعليمية بالمواصفات العلمية المطلوبة.

ويهدف هذا الدليل أساسا إلى تفعيل آليات تدبير الحياة المدرسية بالمؤسسة التعليمية، والارتقاء بها وتحسين جودة التعليم والتعلم، من خلال :

- مد الفاعلين التربويين بمختلف مواقعهم بوثائق داعمة، لإعداد مشروع المؤسسة في جو من التعبئة الاجتماعية؛
- تفعيل قنوات الاتصال والتواصل أفقيا وعموديا بين جميع مكونات قطاع التعليم المدرسي؛
- تشجيع المبادرة، والتجديد، والابتكار، والتميز، كدعامات أساسية ل

"مدرسة النجاح".

ويقدم الدليل :

-الخطوات المنهجية والإجرائية لارساء مشروع المؤسسة؛

-أهم مؤشرات الإنجاز التي يتعين تتبعها وتحسينها بالمؤسسات التعليمية حسب كل سلك تعليمي؛

-ميثاق الجودة الذي يمثل وثيقة يتعهد الموقعون عليها، بالالتزام بالعمل على ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة، مع ضرورة إعلانها ليطلع عليها جميع الفاعلين والشركاء وإرسال نسخة منها إلى فريق القيادة والتأطير الإقليمي.

-نموذج لشبكة تشخيص حالة المؤسسات التعليمية، والتي ستمكن من تحديد حاجيات وأولويات المؤسسات التي اختارت استعمالها، من خلال مقارنة الوضعية الحالية بالوضعية المنشودة؛

ثانيا : الخطوات المنهجية والإجرائية لإرساء مشروع المؤسسة

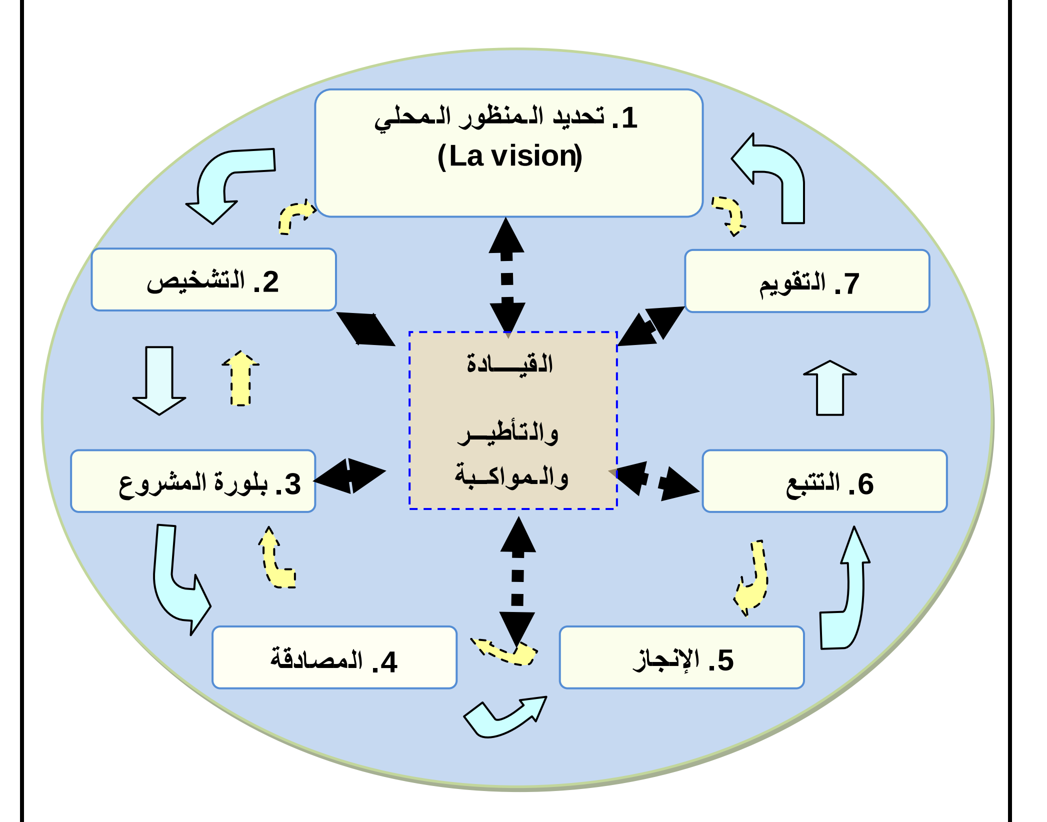
1 - أهداف العمل بمشروع المؤسسة

- تحسين جودة الحياة المدرسية؛
- بلورة طموح جماعي للارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؛
- التعبئة القصوى لجميع الفاعلين التربويين والإداريين، والتلاميذ، والمتعلمين، والشركاء، وضمان انخراطهم القوي في تحقيق أهداف المشروع؛
- تشجيع المبادرة والابتكار لإيجاد حلول مناسبة تبرز الأدوار الفاعلة للمؤسسة والشركاء؛
- البحث محليا وجماعيا عن حلول ناجعة لمشكلات الهدر والتعثر الدراسي وضعف النتائج ، والتغيب، وقلة الوسائل ، وغيرها من المشاكل التي تؤثر سلبا في جودة خدمات المؤسسة التعليمية؛
- تفعيل الحكامة والمقاربة التشاركية والتدبير بالنتائج وانفتاح المؤسسة على المحيط؛
- تفعيل التعبئة الاجتماعية لتقوية الشراكات والتعاون وجلب الموارد؛
- تأهيل الفضاءات المدرسية.

2- أهم مجالات مشروع المؤسسة

- دعم التمدرس ومحاربة الهدر المدرسي؛
- الدعم التربوي؛
- الدعم النفسي الاجتماعي؛
- إحداث وتنشيط الأندية التربوية (المواطنة، البيئة، الصحة، الرياضة، الثقافة، الفن، ...)؛
- دعم المعامل التربوية؛
- تنمية الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.. ؛
- ترسيخ التربية على القيم وتنمية السلوك المدني ؛
- التطبيقات العملية للتعلم في الحياة؛
- تحديث وتحسين تدبير المؤسسة؛
- تحسين كفايات التدريس؛
- تعزيز المردودية؛
- تكييف المناهج وإثراؤها؛
- توفير الوسائل التعليمية وصيانتها؛
- تحسين البنيات والمرافق والفضاءات؛
- تنمية الشراكات وجلب الموارد؛
- انفتاح المؤسسة على محيطها.

3 - منهجية العمل بمشروع المؤسسة



4 - فريق القيادة : المكونات، والمواصفات، والمهام

فريق القيادة

- مجلس التدبير بقيادة المدير(ة)
- إمكانية تنوع التشكيلة تبعا لاختيارات وظروف كل مؤسسة مع مصادقة مجلس التدبير.

مواصفات الفريق القيادي

- الانخراط - التطوع - الكفاءة - المبادرة - الحماس (القدرة على التدبير وقيادة الفريق).

مهام الفريق القيادي

- تحديد الأهداف - تحديد الخطوات - ضمان انخراط الأطر المتطوعة - عقد اللقاءات والاجتماعات - تشكيل فرق العمل واللجن - السهر على الإنجاز والتنفيذ - توفير الموارد - التتبع والتقويم.

فرق العمل واللجن المتخصصة

- تشكل حسب مجالات المشروع وطبيعة أنشطة كل مجال من ممثلي: - أعضاء المجالس، والمتعلمين والمتعلمات، وهيئة التفتيش والتوجيه، والشركاء في مجالات الدعم المادي أو التقني أو الثقافي.

-المدير (ة) هو قائد الفريق والمنشط والمحفز والمتتبع لجميع عمليات المشروع.
-المدير (ة) هو المفتاح والمرتكز الأساس في دينامية المشروع.

5 - الخطوات المنهجية للعمل بالمشروع

بعد تشكيل فريق القيادة، ينطلق هذا الفريق في بلورة مشروع المؤسسة، وفقا للخطوات المنهجية التالية :

الخطوة الأولى : تحديد المنظور المحلي للارتقاء بالمؤسسة

ما المقصود بالمنظور المحلي؟

المنظور المحلي: منطلق للمشروع، ويجيب بالضرورة عن:
- ما مواصفات مدرسة الجودة التي نريدها أن تتحقق في مؤسستنا؟

من المستفيد من المشروع؟

المجتمع المدرسي الموسع، من مجالس ومتعلمين وشركاء... وذلك تحت إشراف مجلس التدبير، أو بتكليف لجنة خاصة لتنظيم الاستشارات بموافقة من مجلس التدبير.

كيف يحدد المنظور؟

يمكن استعمال وسائط مناسبة، كالاجتماعات، وجلسات الاستشارة، الموائد المستديرة، وفق المرحلتين الآتيتين:
- مرحلة أولى تحدد فيها كل مجموعة منظورها للتعلم المنشود؛
- مرحلة ثانية يقودها مجلس التدبير لاستثمار مقترحات المجموعات في تحديد منظور شمولي.



بعد الاطلاع على مكونات المنظور المحلي للارتقاء بالمؤسسة وتحسين جودة التعليم، تتم تعبئة البطاقة التقنية الخاصة ببلورة منظور المشروع (أنظر نموذج البطاقة أسفله).

البطاقة التقنية لبلورة منظور المشروع

الأكاديمية:	الجماعة: ....
النيابة:	المؤسسة: ....
الهاتف:	البريد الإلكتروني:..............................
مجال المؤسسة: ☐ حضري ☐ شبه حضري ☐ قروي	
شعار المشروع:	
مدة المشروع:	

1. المنظور المحلي لجودة المؤسسة والتعلم

1.1. ما منظور المؤسسة والشركاء والتلاميذ لمواصفات مدرسة الجودة؟

....
....
....
....

1.2. ما منظور المؤسسة والشركاء والتلاميذ لمواصفات جودة التعلم الذي ينشدونه في المؤسسة؟

....
....
....
....

الخطوة الثانية : تشخيص أوضاع المؤسسة والتعلم



تتمثل عمليات التشخيص في :

- جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بوضعية المؤسسة ونتائج التعلم لمقارنتها بمنظورنا للجودة ، وللوقوف على مواطن القوة والضعف : التربوية والبشرية والمادية والإدارية والتدبيرية بشكل عام،
- استثمار هذه المعطيات في تحديد أولويات وحاجات التحسين، وتخطيط المشروع.

من المسؤول عن التشخيص؟

فريق المشروع (مجلس التدبير أو غيره) بمشاركة المجتمع المدرسي (ذكورا وإناثا)، من خلال توزيع المهام حسب طبيعة مجالات التشخيص، وا لسهر على التنظيم والإنجاز والتتبع.

كيف يتم التشخيص؟

- اختيار أدوات تناسب مجال التشخيص وأهدافه: الاستمارات لاستقصاء آراء كثير من الأفراد، والمقابلة لمعرفة آراء المختصين أو المعنيين، والملاحظة لمعاينة ظواهر معينة؛
- استعمال الوثائق والسجلات ومصادر المعلومات لجمع البيانات المتعلقة بمعطيات المؤسسة والنتائج الدراسية، والمعطيات الإحصائية حسب الحاجة والهدف؛
- وضع بطاقات مناسبة لتصنيف معطيات التشخيص لاستثمارها بكيفية منظمة.

يتعين على فرق القيادة والتأطير الجهوية والإقليمية اقتراح نماذج متكاملة ومتلائمة مع خصائص الأسلاك والمؤسسات التعليمية، بالرجوع إلى التوجيهات والنماذج الواردة في الدليل المرجعي لمشروع المؤسسة، والذي يمكن تحميله من البوابة الإلكترونية للوزارة.

الخطوة الثالثة : بلورة مشروع المؤسسة

خطوات بلورة المشروع

ـ تحديد أولويات المشروع انطلاقا من الحاجات والأولويات المستعجلة التي كشفت عنها الفروق الموجودة بين الوضعية المنشودة والوضعية الحالية بمواطن قوتها وضعفها؛

ـ تخطيط المشروع بترجمة الأولويات إلى أهداف أو نتائج منتظرة مرفقة بمؤشرات قياسها، وضبط الأعمال والأنشطة الملائمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الشركاء المنخرطين والموارد المتاحة والمطلوبة، وبرمجة الإنجاز، ووضع آليات التتبع والتقويم

من المسؤول عن البلورة؟

يتم التخطيط والإعداد من لدن :

ـ مجلس التدبير الذي يمكن أن يكلف لجنة للصياغة على أن يكون التدقيق والإثراء بكيفية تشاركية، والمصادقة المحلية من قبل مجلس التدبير ؛

ـ الاستعانة بأعضاء لديهم خبرة ودراية بتخطيط المشاريع وصياغتها حسب الإمكان.



ـ مشروع واضح ومتناسق في أهدافه وأنشطته وموارده وسبل إنجازه ومؤشرات تتبعه وتقويمه؛

ـ مشروع متمركز حول أدوار المؤسسة وشركائها في الارتقاء بالمدرسة وتحسين جودة التعلم.

أنظر الملحقين رقم 1 و2

الخطوة الرابعة : المصادقة على المشروع

على مستوى المؤسسة



مجلس التدبير

يصادق مجلس التدبير على مشروع المؤسسة في اجتماع خاص.
وتعد هذه المصادقة مصادقة تربوية وتقنية ومؤسساتية، لكون المجلس يشكل هيئة تمثيلية للأساتذة وجمعية الآباء والجماعة المحلية.

على مستوى النيابة



اللجنة الإقليمية

يمكن للجنة المصادقة على مستوى النيابة اتخاذ القرارات التالية:

- موافاة المؤسسة بالموافقة المبدئية على المشروع وإرساله إلى الأكاديمية للمصادقة النهائية؛
- تأجيل الموافقة مع توضيح أسباب التأجيل وتقديم مقترحات تبين ما يحتاجه المشروع للحصول على الموافقة لتقوم المؤسسة بمراجعة مشروعها لتقديمه مجددا للمصادقة؛
- انتداب أعضاء من فريق التأطير والقيادة لدعم مراجعة المؤسسة لمشروعها إن كان المشروع في حاجة إلى مراجعة معمقة، دون أن يحل فريق التأطير محل المؤسسة.

على مستوى الأكاديمية



اللجنة الجهوية

تصادق على المشروع وفق قرار اللجنة الإقليمية ما لم تكن هناك أسباب تقتضي خلاف ذلك.

أنظر الملحق رقم 3

الخطوة الخامسة : عمليات الإنجاز وأنشطته

لماذا هذه العمليات؟



- لتخطيط عمليات الإنجاز وبرمجة إنجازها في ظروف مناسبة وبوسائل ملائمة؛
- لتنظيم الإنجاز واستعمال الموارد وتنسيق المهام والأعمال وتحديد المسؤوليات والأدوار؛
- لتفعيل التواصل والتفاعل وتقاسم المعلومات والخبرات والتجارب؛
- لتأطير المشاركين ودعم الجهود المبذولة وتذليل الصعوبات وحفز المساهمين والشركاء؛
- لتتبع سير الإنجاز وحل المشكلات وتدارس التصويبات والبدائل الممكنة عند الحاجة؛
- لتوثيق المنجزات والاجتهادات وسير الأعمال.

بالاعتماد على :



- بطاقات مفصلة لتخطيط وبرمجة الأعمال والأنشطة وتنسيق المهام والأدوار وتوثيق المنجزات والاجتهادات؛
- التواصل الإيجابي والتأطير المحفز والداعم للمجهودات المبذولة؛
- المراقبة المساعدة على تذليل الصعوبات.

الخطوتان السادسة والسابعة : تتبع وتقويم مشروع المؤسسة



- للتثبت من تحقيق الأهداف المطلوبة والقيام بالتصويبات المناسبة على ضوء النتائج؛
- لجرد حصيلة المشروع وآثاره في شتى مظاهرها؛
- للوقوف على مواطن الضعف والبحث عن حلول ملائمة لتجاوزها؛
- لاستثمار النتائج في تطوير خطة السنة المقبلة أو المشروع الجديد.



- تقويم داخلي من لدن : مجلس التدبير، فرق العمل المنخرطة في المشروع، التلاميذ والتلميذات، هيئة الإدارة والتدريس، شركاء الدعم التقني والثقافي والمادي...
- تقويم خارجي : من طرف النيابة الإقليمية.



- استعمال مؤشرات مشتقة من الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيق في مجالات الارتقاء بالمؤسسة وتحسين الجودة؛
- بطاقات وأدوات وتقارير توثيق الأنشطة والأعمال وتوثيق حصيلة المشروع؛
- مؤشرات أداء المؤسسة من خلال نتائج التلاميذ وجودة الحياة المدرسية؛
- مقابلات واجتماعات وجلسات مناقشة ومنتديات نهاية السنة لجرد الحصيلة والآثار.



- تحديد أثر المشروع في الارتقاء بالمؤسسة والتعلم من خلال مؤشرات واضحة؛
- جرد دقيق لمؤشرات أداء المؤسسة للتثبت من مدى تحقق الأهداف والنتائج المنتظرة، وتحديد سبل استثمار ذلك لتحسين الأداء حتى ولو كان جيدا.

6 - الملحقات

ملحق رقم 1 : عناصر إعداد مسودة خطة عمل لمشروع المؤسسة

الأكاديمية: .... النيابة: .... المؤسسة: ....
عنوان المشروع: ....

المجال	الأهداف أو النتائج المنتظرة	الأنشطة والعمليات	الفئات المستفيدة	موارد الإنجاز ووسائله (*)	آجال الإنجاز

(*) : يتعين الاستعانة بنموذج بطاقة تمويل المشروع المفصلة في الدليل المرجعي لمشروع المؤسسة.

ملحق رقم 2 : بطاقة توزيع المهام

المطلوب: استثمار البطاقة وتكييفها حسب الحاجة لتوزيع المهام وفق مبادئ توجيهية ملائمة

المجال	العمليات والأنشطة	فريق الإنجاز	أدوار التلميذ(ة)	ملاحظات
1.				
2.				
3.				
...				

✓ **تحديد المبادئ والقواعد العملية التي ينبغي اعتمادها في توزيع المهام:**

....

ملحق رقم 3 : بطاقة تقويم المشروع والمصادقة عليه

الأكاديمية:	**النيابة:** ....
الجماعة:	**المؤسسة:** ....
عنوان المشروع:	

ـ الرجاء وضع علامة × في الخانة المناسبة التي تعبر عن تقويم كل بند

ـ سلم التقدير تصاعدي من1 (غير متوفر أو غير مناسب إطلاقا) إلى 7 (ممتاز).

المكونات	بنود التقويم والمصادقة	1	2	3	4	5	6	7
المرجعيات والمقاربات	إرساء المشروع على مرجعيات ملائمة ومنسجم ة مع الأهداف الوطنية والجهوية							
	مشاركة المجالس والمتعلمين والمتعلمات والشركاء الممثلين بالمجالس في المشروع							
	مشاركة الآباء والأمهات والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين في المشروع							
منهجية المشروع وأدواته	تحديد منظور محلي استراتيجي واضح للمؤسسة والتعلم المنشودين							
	تشخيص ملائم لوضعية المؤسسة والتعلم من حيث المنهجية والأدوات والنتائج							
	تحديد مناسب للحاجات والأولويات وترجمتها إلى أهداف أو نتائج واضحة							
	انسجام الأهداف والعمليات والأنشطة وطرائق الإنجاز في خدمة أهداف المشروع							
	تدبير عمليات الإنجاز والتتبع والتقويم بأساليب وأدوات ملائمة							
تكامل وانسجام مجالات تحسين الجودة	تحسين النتائج ومحاربة الهدر بالدعم التربوي والإرشاد النفسي الاجتماعي							
	تحسين جودة التعلم بتنمية السلوك المدني والكفايات والمواهب (عن طريق الأندية والمعامل التربوية والأنشطة المتنوعة وتطبيقات التعلم الخ)							
	تحسين التدبير والتدريس وتفعيل المجالس وجلب الموارد والشراكات							
	تحسين التجهيزات والوسائل والبنية التحتية والفضاءات							
التمويل	مساهمة المؤسسة							
	مساهمة شركاء المؤسسة							
	دقة تبويب الموارد							

7- الملخص




الخطوة الأولى

تحديد المنظور المحلي للارتقاء بالمؤسسة باعتباره :
- رؤية استراتيجية؛
- منطلقا للمشروع.



الخطوة الثانية

تشخيص أوضاع المؤسسة والتعلم :
- تحليل وضعية المؤسسة للوقوف على نقط القوة والضعف




الخطوة الثالثة

بلورة المشروع من خلال:
- تحديد الأولويات المستعجلة؛
- التخطيط بترجمة الأولويات.



الخطوة الرابعة

المصادقة على المشروع من طرف :
- مجلس التدبير - اللجنة الإقليمية - اللجنة الجهوية.




الخطوة الخامسة

خطوات عمليات إنجاز المشروع، اعتمادا على :
- بطاقات للتخطيط والبرمجة؛
- التواصل الإيجابي والبرمجة.



الخطوتان السادسة والسابعة

التتبع والتقويم :
-داخلي : جميع أعضاء الفريق والشركاء؛
-خارجي : النيابة الإقليمية.

ثالثا : مؤشرات الإنجاز

مؤشرات الإنجازبالنسبة لهسلك الابتدائي

رقم	المؤشرات	سلم التقدير*		
		1	2	3
.1	معدلات النجاح في جميع المستويات لا تقل عن 10 /20			
.2	نسبة استكمال التمدرس في الابتدائي بدون تكرار تفوق 90 بالمائة			
.3	نسبة التكرار أقل من 2 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك			
.4	نسبة الانقطاع 0 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك			
.5	نسبة تحقيق أهداف مشروع المؤسسة تفوق نسبة 75 بالمائة			
.6	مستوى رضا التلاميذ تجاه المدرسة			
.7	تناسب بين عدد الذكور و عدد الإناث			
.8	نجاعة استغلال الموارد المخصصة لمشروع المؤسسة			
.9	نسبة المسجلين الجدد بالتعليم الابتدائي الذين استفادوا من التعليم الأولي			
.10	الزمن الفعلي للتعلم (احترام مقتضيات مقرر تنظيم السنة الدراسية)			
.11	عدد الساعات السنوية لغياب التلاميذ تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
.12	عدد الساعات السنوية لغياب الأساتذة والإداريين تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
.13	نسب الاكتظاظ في الأقسام في كل مستوى تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
.14	عدد الأساتذة في المؤسسة يتلاءم مع الحاجة			
.15	النسبة المتوسطة لعدد ساعات التدريس في كل مستوى تساوي الحصة النظامية			

* تمنح نقطة لاستجابة ناقصة للمؤشر ونقطتين لاستجابة متوسطة و3 نقط لاستجابة كاملة

مؤشرات الإنجازبالنسبة لسلك الثانوي الإعدادي

رقم	المؤشرات	سلم التقدير*		
		1	2	3
1.	معدلات النجاح في جميع المستويات لا تقل عن 10 /20			
2.	نسبة الالتحاق بالسلك الإعدادي من الحاصلين على شهادة الدروس الابتدائية			
3.	نسبة استكمال التمدرس في الثانوي الإعدادي تفوق 80 بالمائة			
4.	نسبة التكرار أقل من 6 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك			
5.	نسبة الانقطاع 0 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك			
6.	نسبة تحقيق أهداف مشروع المؤسسة تفوق نسبة 75 بالمائة			
7.	مستوى رضا التلاميذ تجاه المدرسة			
8.	تناسب بين عدد الذكور و عدد الإناث			
9.	نجاعة استغلال الموارد المخصصة لمشروع المؤسسة			
10.	الزمن الفعلي للتعلم (احترام مقتضيات مقرر تنظيم السنة الدراسية)			
11.	عدد الساعات السنوية لغياب التلاميذ تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
12.	عدد الساعات السنوية لغياب الأساتذة والإداريين تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
13.	نسب الاكتظاظ في الأقسام في كل مستوى تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
14.	عدد الأساتذة في المؤسسة يتلاءم مع الحاجة			
15.	النسبة المتوسطة لعدد ساعات التدريس في كل مستوى تساوي الحصة النظامية			

* تمنح نقطة لاستجابة ناقصة للمؤشر ونقطتين لاستجابة متوسطة و3 نقط لاستجابة كاملة

مؤشرات الإنجازبالنسبة للسلك الثانوي التأهيلي

رقم	المؤشرات	سلم التقدير*		
		1	2	3
.1	معدلات النجاح في جميع المستويات لا تقل عن 10 / 20			
.2	نسبة الالتحاق بالسلك التأهيلي من الحاصلين على شهادة السلك الإعدادي			
.3	نسبة استكمال التمدرس في الثانوي التأهيلي تفوق 60 بالمائة من مستويات السلك			
.4	نسبة التكرار أقل من 10 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك			
.5	نسبة الانقطاع لا تتجاوز10 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك			
.6	نسبة تحقيق أهداف مشروع المؤسسة تفوق 75 بالمائة			
.7	مستوى رضا التلاميذ تجاه المدرسة			
.8	تناسب بين عدد الذكور و عدد الإناث			
.9	نجاعة استغلال الموارد المخصصة لمشروع المؤسسة			
.10	الزمن الفعلي للتعلم (احترام مقتضيات مقرر تنظيم السنة الدراسية)			
.11	عدد الساعات السنوية لغياب التلاميذ تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
.12	عدد الساعات السنوية لغياب الأساتذة والإداريين تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
.13	نسب الاكتظاظ في الأقسام في كل مستوى تقل ب 10 بالمائة على الأقل عن السنة الماضية			
.14	عدد الأساتذة في المؤسسة يتلاءم مع الحاجة			
.15	النسبة المتوسطة لعدد ساعات التدريس في كل مستوى تساوي الحصة النظامية			

* تمنح نقطة لاستجابة ناقصة للمؤشر ونقطتين لاستجابة متوسطة و3 نقط لاستجابة كاملة

رابعا : ميثاق الجودة

ميثاق الجودة في المنظومة التربوية

وعياً بأهمية الارتقاء بجودة التربية والتكوين، كرهان لتحقيق تنمية تستجيب لحاجات وتطلعات المجتمع؛

واعتباراً لأهمية الانخراط الكامل لجميع الفاعلين في سيرورة إرساء الجودة الشاملة بالمنظومة التربوية من خلال الاستحضار الدائم والالتزام الواعي بالمبادئ والموجهات التي نص عليها الميثاق الوطني للتربية والتكوين.

يتعهد الموقعون على هذا الميثاق الالتزام بترسيخ ثقافة الجودة، تصوراً وممارسةً، لدى جميع المتدخلين في مجال التربية والتكوين، من خلال الاحتكام إلى المعايير المحددة في المرجعية الوطنية للجودة التي من شأنها أن تضمن تطوراً نوعياً للمدرسة المغربية الحاضنة لقيم المجتمع المغربي الغني بمكوناته والمنفتحة على القيم الإنسانية النبيلة. وذلك وفق موجهات العمل التالية:

1- نبني الالتزامات على رؤية واضحة وقيم مشتركة

كل من موقعه داخل المؤسسة يساهم في بناء الالتزامات انطلاقا من رؤية تأخذ بعين الاعتبار مصالح وحاجيات ومؤهلات المؤسسة وقيم المجتمع المغربي المنفتح على الثقافة العالمية والمرتبط بهويته الحضارية.

2- نعتبر التخطيط أداة إستراتيجية والقيادة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة

العمل بشكل تشاركي وفق تخطيط استراتيجي يتضمن تحديداً واضحاً للمسؤوليات والأدوار وأهدافاً قابلة للقياس والتنفيذ، ويعزز الشعور بالمسؤولية لدى الجميع ويجعل من التقويم الذاتي والمحاسبة وسيلتين للتصحيح والتحفيز.

3- نعتبر الموارد البشرية مصدر قوة

ننمي مواردنا البشرية بضمان كل الشروط الممكنة لأداء عملها بمواصفات الجودة المرغوبة بإيلاء كل الاهتمام لحاجياتها إلى الدعم والتوجيه والتشجيع والاعتراف.

4- نخطط لتوفير الموارد واستغلالها بالشكل الأمثل

نعتبر التحديد المسبق للحاجيات الحقيقية للمؤسسة من بين الوسائل الناجعة للتخطيط من أجل توفير الضروري منها وفق الأولويات مع ترشيد استغلال الموارد المتوفرة وإشراك جميع الأطراف في تدبيرها.

5- نشجع الإبداع والتجديد

نرصد كل المبادرات الرائدة وفق معايير تربوية وطنية ودولية لتشجيع التجديد وتنمية روح المبادرة والعمل على التعريف بها على أوسع نطاق.

6- نعمل على التطوير المستمر لفعالية الأداء

نحدد سيرورات المؤسسة ونخطط عملياتها وننفذها ونقومها مع ضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة التعليمية التعلمية.

7- نعمل على إرضاء انتظارات جميع الأطراف المعنية بالتربية والتكوين

نقتسم قيم الانفتاح والإنصات مع كل شركائنا من أجل فهم أكبر لحاجاتهم ونعمل على تنمية المكتسبات وتحقيق الانتظارات وتجاوز العقبات في مناخ تواصلي تطبعه الثقة والتعاون.

8- نرصد التحسينات المحققة اعتماداً على نتائج ملموسة

نجعل من المؤشرات المرتبطة بتنمية كفايات التلاميذ ونسب تفوقهم أو تعثرهم ومن نتائج القياس المتوفرة في مختلف مجالات الحياة المدرسية، المرجع الأساسي في تخطيط أنشطة المؤسسة وتنفيذها وتقييمها.

9- نعد للمستقبل بتثمين المكتسبات والتطلع إلى الأحسن

نتعرف بكل موضوعية على نقط قوتنا ونقط ضعفنا ونواصل السير وفق رؤية المؤسسة باستعمال كل طرائق التحليل والتخطيط التي تلبي طموحنا في التحسين وبناء المستقبل.

10- نحتفي بالنجاح

نعتبر نجاح كل فرد منا نجاحاً لنا جميعاً ونثمن المجهودات المبذولة.

التـوقيــعــات

....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

خامسا : نموذج لشبكة تشخيص حالة المؤسسات التعليمية

تقديم شبكة التشخيص

تعتبر عملية التشخيص مرحلة أساسية في سيرورة إعداد مشروع المؤسسة الذي يمثل الآلية الرئيسية لتحسين الجودة في المؤسسات التعليمية. وتعتبر هذه الشبكة الأداة التي يعتمد عليها التشخيص الذي يسهر عليه رئيس المؤسسة، ويتم بإشراك لجنة مكونة من جميع أعضاء مجلس التدبير ، والمجلس التربوي، وممثلين عن التلاميذ وذلك باتباع الخطوات التالية:

- توزع الشبكة على أعضاء اللجنة أسبوع على الأقل قبل اليوم المخصص للاشتغال الجماعي عليها؛
- يقوم كل عضو بتدوين رأيه حول مدى استجابة المؤسسة لكل مؤشر ومنح النقطة التي يراها مناسبة وذلك في الخانات المعدة لهذا الغرض؛
- بناء على التقييم الذي قام به، يحدد كل عضو المؤشرات التي تحتاج إلى عناية أكبر من طرف المؤسسة،
- تجتمع اللجنة وتناقش النقط الممنوحة من طرف كل عضو لكل مؤشر من مؤشرات الشبكة وبعد الاتفاق في شأنها تمنح لكل مؤشر النقطة المعادلة للمتوسط الحسابي للنقط الممنوحة من طرف جميع أعضاء اللجنة؛
- يقوم رئيس المؤسسة بالتأكد من توفر ال وثائق التي تثبت الإجابة المقدمة بصدد المؤشرات التي تستوجب ذلك؛
- تعتبر اللجنة المؤشرين الحاصلين على أدنى نقطة بالنسبة لكل معيار من المعايير التسعة كمؤشرات ذات الأولوية في مشروع المؤسسة؛

منهجية التنقيط

جميع المؤشرات، باستثناء تلك المتضمنة في المعيار رقم 8 (النتائج والإنجازات)، تخضع لنظام للتنقيط يعتمد على المقاييس الآتية:

1. **القابلية:** وجود استعداد لدى المؤسسة لاعتماد المؤشر؛
2. **الانخراط:** وجود مقاربة في تطبيق المؤشر لكنها غير موثقة؛
3. **المنهجية:** توفر مقاربة موثقة في تطبيق المؤشر؛
4. **الأثر:** تطبيق المؤشر أدى إلى تطوير العمليات المنجزة؛

أما المعيار رقم 8 فيخضع لنظام للتنقيط يعتمد منح نقطة لاستجابة ناقصة للمؤشر ونقطتين لاستجابة متوسطة و3 نقط لاستجابة كاملة.

شبكة التشخيص

المعيار 1 : بناء الالتزامات على رؤية وقيم

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
.1	تتوفر المؤسسة على وثيقة مكتوبة تحدد رؤية المؤسسة				
.2	رؤية المؤسسة منسجمة مع توجهات الوزارة (البرنامج الاستعجالي)				
.3	يتم إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في صياغة رؤية المؤسسة				
.4	تشجع المؤسسة كل المساهمين في إرساء ممارسات جيدة				
.5	يتم اتخاذ جميع القرارات في مجالس المؤسسة				
.6	يتم رصد السلوكات السلبية داخل المؤسسة وفي محيطها (كالعنف بمختلف أشكاله والغش والساعات الإضافية المؤدى عنها...)				
.7	يتم البحث عن حلول "تربوية" للسلوكات السلبية داخل المؤسسة وفي محيطها				
.8	يتم تثمين السلوكات الإيجابية				

المعيار 2 : القيادة والتخطيط

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
.1	تتوفر المؤسسة على مخطط للمدى المتوسط (3 سنوات)				
.2	يترجم المخطط رؤية المؤسسة على المدى				

	المتوسط (3 سنوات)				
.3	تستعمل المؤسسة مساطر لتدبير مشروع المؤسسة				
.4	يتوفر مجلس التدبير على برنامج عمل سنوي منبثق عن مشروع المؤسسة				
.5	يتأسس مشروع المؤسسة على أهداف قابلة للإنجاز والقياس				
.6	تعتمد المؤسسة على التدبير التشاركي				
.7	تعتمد المؤسسة على التوظيف المناسب لتكنولوجيا المعلومات				
.8	تتبنى المؤسسة توجهاً عاماً لعقد شراكات تهدف تأهيل المؤسسة وتطويرها				

المعيار 3 : تدبير الموارد البشرية

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
.1	جاذبية profil أطر الإدارة التربوية تلائم متطلبات العمل الإداري بالمؤسسة				
.2	تعتمد الإدارة التربوية مسطرة ملائمة للتواصل مع الآباء				
.3	مواظبة التلاميذ جيدة				

				مواظبة المدرسين جيدة	.4
				مواظبة الأطر الإدارية جيدة	.5
				يتم رصد كل حالات التأخر والغياب لدى التلاميذ	.6
				يتم رصد كل حالات التأخر والغياب لدى المدرسين	.7
				يتم رصد كل حالات التأخر والغياب لدى الإداريين	.8
				يتم البحث عن حلول لحالات التأخر والغياب	.9
				يتم تبادل الخبرة والتجارب بين مدرسي نفس المادة	.10
				تضمن المؤسسة سلامة مرتاديها	.11
				يتم مسك بيانات كاملة بما فيها المسار الدراسي حول كل تلميذ مسجل بالمؤسسة	.12
				يتم إنجاز الدروس بشكل طبيعي وفق البرنامج المسطر	.13
				يتم إنجاز الفروض بشكل منتظم وفق مقتضيات المذكرات الرسمية	.14
				يتم استثمار و تسليم أوراق الفروض المحروسة إلى إدارة المؤسسة وفقا للآجال المحددة	.15
				يتم إجراء مراقبة دفاتر النصوص بشكل دوري واتخاذ الإجراءات التربوية المناسبة	.16

المعيار 4 : تخصيص وتوزيع الموارد

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
.1	تتوفر المؤسسة على قاعة للأساتذة مجهزة				
.2	تتوفر المؤسسة على ملاعب رياضية كافية				
.3	تتوفر المؤسسة على مكتبة تلبي الاحتياجات				
.4	تتوفر المؤسسة على قاعة الوسائط السمعية البصرية				
.5	يتم استخدام المكتبة من طرف أغلب التلاميذ				
.6	يتم استعمال وتوظيف الوسائل التعليمية بشكل جيد				
.7	يتم استخدام المكتبة من طرف التلاميذ بتوجيه من المدرسين				
.8	يتم استخدام قاعة الوسائط السمعية البصرية طيلة أيام الأسبوع				

المعيار 5 : التنميط والتجديد

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
.1	تعتمد المؤسسة وصف وظيفي واضح يحدد واجبات وأدوار جميع الأطراف المعنية				
.2	تنظيم الأسبوع الدراسي يراعي راحة التلاميذ				
.3	تشجع المؤسسة على الإبداع من خلال وضع البرامج التي تدعم المبدعين				

4.	تتوفر المؤسسة على مخطط للتواصل مع مختلف الشركاء				
5.	إدارة المؤسسة مفتوحة في وجه الزوار بشكل منظم				

المعيار 6 : تطوير فعالية الأداء

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
1.	تشجع المؤسسة تلامذتها على المشاركة في المسابقات والمباريات				
2.	يتم رصد حالات الإخفاق والفشل الدراسي بين التلاميذ				
3.	يتم البحث عن حلول لحالات الإخفاق والفشل الدراسي بين التلاميذ				
4.	يتم رصد حالات الانقطاع الدراسي بين التلاميذ				
5.	يتم البحث عن حلول لحالات الانقطاع الدراسي بين التلاميذ				
6.	يتم رصد حالات التلاميذ في وضعية اجتماعية صعبة والحرص على دعمهم				
7.	يتم استثمار نتائج الفروض لتطوير استراتيجيات الدعم				
8.	يتم إخبار أولياء التلاميذ بتغيبات أبنائهم				
9.	يتم إخبار الأسر والتلاميذ بتنظيم السنة الدراسية				
10.	يتم إخبار الأسر والتلاميذ بمواعيد استقبالهم				
11.	يتم إخبار الآباء والتلاميذ بنتائج التقويم				

	والامتحانات في نهاية السنة الدراسية				
.12	يتم إخبار الأطراف المعنية بمواعيد وجدول أعمال اجتماعات مجالس المؤسسة وبنتائج مداولاتها				
.13	يتم إخبار التلاميذ بمواعيد إجراء الامتحانات				

المعيار 7: رضا الأطراف المعنية في حدود انتظاراتها

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
.1	تتوفر المؤسسة على آلية لتلقي الشكايات				
.2	تعالج المؤسسة جميع الشكايات المتوصل بها بتنسيق مع الأطراف المعنية				
.3	تستعمل المؤسسة طرائق في توفير الإنصات المستمر لجميع الأطراف المعنية؛				
.4	تستعمل المؤسسة مجالسها لتحسين العلاقات مع الأطراف المعنية؛				
.5	تيسر المؤسسة انتشار المعلومات بسرعة ونجاعة ؛				

المعيار 8 : النتائج والإنجازات

رقم	المؤشرات	سلم التقدير*		
.1	معدلات النجاح في جميع المستويات لا تقل عن 10 / 20	1	2	3
.2	نسبة استكمال التمدرس في الابتدائي بدون تكرار تفوق 90 بالمائة نسبة استكمال التمدرس في الثانوي الإعدادي تفوق 80 بالمائة			

	نسبة استكمال التمدرس في الثانوي التأهيلي تفوق 60 بالمائة من مستويات السلك			
.3	نسبة التكرار أقل من 2 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك الابتدائي نسبة التكرار أقل من 6 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك الثانوي الإعدادي نسبة التكرار أقل من 10 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك الثانوي التأهيلي			
.4	نسبة الانقطاع 0 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك الابتدائي نسبة الانقطاع 0 بالمائة في كل مستوى من مستويات السلك الثانوي الإعدادي نسبة الانقطاع 10 بالمائة على الأقل في كل مستوى من مستويات السلك الثانوي التأهيلي			
.5	نسبة تحقيق أهداف مشروع المؤسسة تفوق 75 بالمائة			
.6	مستوى رضى التلاميذ تجاه المدرسة			
.7	تناسب بين عدد الذكور و عدد الإناث			
.8	نجاعة استغلال الموارد المخصصة لمشروع المؤسسة			
.9	نسبة التحاق التلاميذ الجدد بالسلك التعليمي الموالي			
.10	الزمن الفعلي للتعلم (احترام مقتضيات مقرر تنظيم السنة الدراسية)			
.11	عدد الساعات السنوية لغياب التلاميذ تقل ب 10 بالمائة عن السنة الماضية			
.12	عدد الساعات السنوية لغياب الأساتذة والإداريين تقل عن 10 ساعات			
.13	نسب الاكتظاظ في الأقسام في كل مستوى تقل ب 10 بالمائة عن السنة الماضية			
.14	عدد الأساتذة في المؤسسة يتلاءم مع الحاجة			

.15	النسبة المتوسطة لعدد ساعات التدريس في كل مستوى تساوي الحصة النظامية			
.16				

المعيار 9 : التحسين والإعداد للمستقبل

رقم	المؤشرات	القابلية	الانخراط	المنهجية	الأثر
.1	يتم تحليل مدى جدوى طرق التدريس الموجودة حاليا في ضوء جودة النتائج بصورة دورية				
.2	يتم تطوير طرق التدريس الموجودة في ضوء جودة النتائج بصورة دورية				
.3	يتم تطوير مشروع المؤسسة على ضوء نتائج التقويم				
.4	تنظم المؤسسة لقاء ات لبحث أسباب عدم تحقق الأهداف المسطرة في البرنامج السنوي				